

Relatoría Científica Integradora

Diplomado Internacional en Dirección Estratégica e Innovación Organizacional
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) — Puebla, México

Maestranter:

Lina María Medina Rodríguez
Wilson Giovanni Gutiérrez Méndez

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Gestión del Talento Humano
Bogotá, Colombia
Junio de 2026

INTRODUCCIÓN

Cuando uno viaja a otro país por razones académicas, lo primero que cambia no es el conocimiento es la perspectiva. Eso fue exactamente lo que nos ocurrió durante el Diplomado Internacional en Dirección Estratégica e Innovación Organizacional, realizado de manera presencial en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), México.

Pero antes de hablar de estrategia, de automatización o de modelos de negocio, hay algo que merece decirse: México nos sorprendió. Y no de manera superficial. Llegamos con ciertos imaginarios algunos propios, otros prestados y nos encontramos con un país de una riqueza cultural que no se aprecia del todo desde lejos. La calidez de su gente, la profundidad de sus raíces prehispánicas, la forma en que conviven lo antiguo y lo moderno en cada calle de Puebla, la gastronomía, los colores, la música que sale de los mercados todo eso fue parte de la experiencia. México no es solo un destino académico: es un país que te recibe, te cuenta su historia y te hace sentir parte de ella. Incluso la sensación de seguridad que vivimos en Puebla, contraria a lo que muchos prejuicios sugieren, fue algo que nos llamó la atención positivamente.



Catedral de Puebla iluminada de noche



Centro histórico de Puebla

Figura 1. Recorrido por el centro histórico de Puebla — mayo 2026.

Esa apertura cultural también influyó en cómo procesamos los aprendizajes del diplomado. Ver una planta de manufactura no es lo mismo cuando uno ha caminado por un mercado poblano, ha conversado con personas de otra cultura y ha entendido, aunque sea en parte, el contexto social en el que esas organizaciones operan. La experiencia humana y la experiencia académica no fueron dos cosas separadas se alimentaron mutuamente.

La presente relatoría recoge los aprendizajes de esa experiencia: los seminarios, las visitas técnicas a empresas del sector manufacturero, logístico y financiero, y también las conversaciones, las contradicciones y las preguntas que surgieron en el camino. No pretende ser un resumen de contenidos. Es, más bien, un ejercicio de análisis crítico desde dos campos disciplinares que raramente se leen juntos: el derecho corporativo y la psicología organizacional.

Esa combinación no es casual. Somos dos profesionales con formaciones distintas una jurídica y una psicológica y eso influyó directamente en cómo observamos las organizaciones que visitamos. Mientras uno miraba los procesos desde la gestión del riesgo legal y el cumplimiento normativo, el otro analizaba el impacto sobre las personas: su bienestar, su motivación, su salud mental.

A lo largo del documento adoptamos una postura clara: la eficiencia operativa y el bienestar humano no son metas opuestas. Cuando una organización trata a sus trabajadores como un costo a minimizar en lugar de como el activo más estratégico que tiene, no solo falla éticamente falla financieramente. Esa tesis atraviesa cada bloque de esta relatoría, desde los seminarios académicos hasta los pisos de producción que recorrimos en Puebla.



Wilson Gutiérrez recibiendo certificado del diplomado



Lina María Medina recibiendo certificado del diplomado

Figura 2. Entrega de certificados del Diplomado Internacional — UPAEP, mayo 2026.

DESARROLLO DE LOS BLOQUES TEMÁTICOS

Bloque I: Seminario "Cross Cultural Coaching" y los Retos del Líder del Futuro

El primer seminario presencial abordó una pregunta que parece simple pero tiene consecuencias enormes en las organizaciones: ¿qué pasa cuando un líder no entiende la cultura de las personas que dirige?

La respuesta corta es: pasan cosas malas. Conflictos que se interpretan como problemas de actitud cuando en realidad son diferencias culturales. Equipos que no producen no porque sean incompetentes, sino porque el estilo de liderazgo que se les impone es completamente ajeno a su forma de relacionarse. Y, en los casos más graves, conductas que en un contexto se leen como gestión firme y en otro se interpretan con razón jurídica como acoso laboral.

El seminario planteó que el liderazgo moderno exige una competencia que pocos programas de formación enseñan de forma explícita: el Cross Cultural Coaching, es decir, la capacidad de acompañar, motivar y dirigir personas cuyo marco cultural es radicalmente distinto al propio. En un mundo donde las empresas operan en múltiples países y los equipos son cada vez más diversos, un directivo que no tiene esta habilidad es un riesgo operativo y también un riesgo legal.

Para darnos herramientas concretas, la cátedra profundizó en el Modelo de Richard Lewis (2006), que clasifica las culturas en tres grandes tipos: las lineales-activas, que planifican todo y van directo al punto; las multi-activas, que construyen confianza antes de hablar de negocios y son flexibles con el tiempo; y las reactivas, que priorizan el respeto a la jerarquía y cuidan mucho las formas. El problema aparece cuando un líder de cultura lineal-activa dirige un equipo multi-activo sin saberlo, y lo que él interpreta como falta de disciplina, el equipo lo vive como falta de respeto.

Un ejemplo que nos quedó claro: un directivo alemán que llega a dirigir una planta en México, llega puntual, va al grano y evalúa al equipo exclusivamente por métricas. Para él, eso es profesionalismo. Para el equipo mexicano, que construye la confianza en la relación antes que en los números, ese directivo es frío, distante e intimidante. El resultado no es solo un mal clima laboral es una caída en la productividad que nunca se va a entender sin las herramientas culturales para leerla correctamente.

Reflexión desde el campo disciplinar jurídico y psicológico

Desde nuestra perspectiva dual, este bloque confirmó algo que ya intuíamos: la gestión intercultural no es un tema de recursos humanos ni de relaciones públicas. Es un asunto estratégico de primer nivel. Psicológicamente, un choque cultural no gestionado genera estrés, desconfianza y desmotivación (Davis, 1973). Jurídicamente, puede derivar en demandas por acoso o por despido indirecto cuando un directivo expatriado impone directrices que la cultura local interpreta como hostiles.

La metodología propuesta fue clara y aplicable: primero conocer las diferencias culturales sin juzgarlas; luego entender el trasfondo histórico detrás de ellas; después aceptar que no hay una sola manera correcta de hacer las cosas; y finalmente decidir conscientemente cómo adaptar el propio estilo de liderazgo para conectar con el equipo. Cuatro pasos que exigen un nivel de autoconciencia y humildad que no todos los líderes están dispuestos a desarrollar y eso, en sí mismo, es uno de los mayores problemas del liderazgo corporativo actual (Nuño, 2026).

Bloque II: Naturaleza, Modelos de Negocios Sostenibles e Innovación Social

Hay una pregunta que este bloque nos obligó a hacernos con honestidad: ¿cuántas empresas que se dicen sostenibles realmente lo son? La respuesta, después de la sesión del 25 de mayo, es incómoda: pocas.

El seminario abrió con una distinción que parece obvia pero que en la práctica se confunde constantemente. No es lo mismo una empresa con ánimo de lucro tradicional, que una organización sin ánimo de lucro que depende de donaciones, ni una empresa social ese modelo híbrido que usa la lógica del mercado para generar ingresos propios con propósito social o ambiental concreto (Freeman, 1984).

El caso que más nos impactó fue el de una organización productiva conformada por refugiados en Brasil: en lugar de asistir a las personas con donaciones puntuales, se diseñó un ecosistema económico donde ellas mismas producían, vendían y generaban ingresos. No era caridad era dignidad. Ese caso demostró que un buen modelo de negocio puede ser, al mismo tiempo, un instrumento de justicia social.

Sin embargo, el bloque también fue honesto sobre algo que vemos con frecuencia: la RSE cosmética. Esa práctica de hacer campañas de voluntariado, publicar reportes de sostenibilidad y seguir operando con cadenas de suministro que explotan trabajadores o contaminan comunidades. Desde nuestra perspectiva, esto no es sostenibilidad es marketing con conciencia culpable (Carroll, 1979).

Lo que el seminario propuso como alternativa fue un modelo de negocio sostenible construido sobre tres pilares verificables: una gobernanza transparente; un modelo de ingresos autosostenible; y un modelo de empleo inclusivo con métricas reales (Epstein y Buhovac, 2014). Desde el campo jurídico, una empresa que no puede demostrar el cumplimiento de sus compromisos está expuesta a demandas por publicidad engañosa. Desde el campo psicológico, la coherencia entre lo que una empresa dice y lo que hace es un factor determinante del compromiso de sus trabajadores.

La sostenibilidad empresarial no es una tendencia ni una opción secundaria es la condición mínima para que una organización tenga legitimidad social en el siglo XXI. Y esa

legitimidad no se declara se construye con decisiones concretas, medibles y coherentes todos los días (Wheeler et al., 2003).

Bloque III: Megatendencias 2030, Inteligencia Artificial y Geopolítica Global

Este fue, probablemente, el bloque que más incomodidad generó y eso, en un espacio académico, es una buena señal.

La pregunta central no era técnica sino estratégica: ¿qué tan preparadas están las organizaciones latinoamericanas para operar en un mundo donde las reglas del juego tecnológico las definen tres superpotencias que no son ellas? El seminario introdujo el concepto de la Tricada China, Estados Unidos y Rusia como las tres fuerzas que hoy controlan la infraestructura tecnológica global. China domina la manufactura de hardware y lidera en patentes de IA aplicada. Estados Unidos controla el software, los semiconductores y la nube. Rusia tiene una influencia geopolítica capaz de alterar cadenas de suministro enteras con una sola decisión (Santillana, 2026).



Figura 3. Seminario: El Liderazgo Estratégico en la Era de la Inteligencia de Negocios — Dr. José Antonio Santillana Rivero, UPAEP, mayo 2026.

El caso que el seminario usó para ilustrar la adaptación estratégica fue el de NVIDIA. Durante más de veinte años fue una empresa de tarjetas gráficas para videojuegos. Pero reconvirtió toda su arquitectura hacia los chips que hoy alimentan los modelos de IA generativa, pasando de proveedor de nicho a uno de los activos más valiosos del mundo en menos de una década no por suerte, sino por visión estratégica.

Lo que ese caso nos dejó fue una pregunta más cercana: ¿qué estamos haciendo nosotros, como profesionales de áreas humanistas, para no quedarnos obsoletos? La IA está llegando a los procesos de selección de personal, a los análisis jurídicos, a los diagnósticos

organizacionales. El riesgo no es que la máquina nos reemplace el riesgo es que otro profesional que sabe usarla nos reemplace a nosotros.

Desde la perspectiva psicológica, la incertidumbre laboral que genera la IA es una fuente real de ansiedad para millones de trabajadores que ven cómo sus funciones se transforman o desaparecen sin que nadie les haya preguntado si estaban listos (Drucker, 1984). Desde el campo jurídico, la adopción de IA abre preguntas sin respuesta clara: ¿quién es responsable cuando un algoritmo toma una decisión discriminatoria en un proceso de selección? Las Megatendencias 2030 no son futurología son el mapa de un terreno que ya estamos pisando.

Bloque IV: Arquitectura del Comercio Electrónico y Ecosistema Fintech Mexicano

México es la segunda potencia Fintech de la región, solo detrás de Brasil. Ese dato, que el seminario del 26 de mayo presentó con evidencia concreta, cambió nuestra percepción sobre el país. No es solo un mercado grande es un laboratorio de innovación financiera que está redefiniendo cómo las personas y las empresas mueven el dinero y acceden al crédito (Santillana, 2026).

El seminario desglosó la arquitectura del sistema financiero mexicano en seis sectores que conviven, compiten y se transforman simultáneamente:

Tabla 1
Estructura del Sector Financiero en México y el Impacto Fintech

Sector Financiero	Rol Principal	Impacto de la Disrupción Fintech
Banca Comercial	Intermediación financiera tradicional.	Obligada a reestructurar modelos ante neobancos.
Aseguradoras	Gestión del riesgo mediante pólizas.	Presionadas a digitalizar y adoptar modelos Insurtech.
Casas de Bolsa	Intermediación en mercado de valores.	Democratizar inversión mediante plataformas digitales.
Afores	Administración del ahorro para el retiro.	Digitalizar canales ante usuario más informado.
SOFOMES	Crédito, arrendamiento y factoraje.	Compiten directamente con Fintech de crédito rápido.
Sector Fintech	Innovación financiera mediante tecnología.	Catalizador del cambio. Segunda fuerza Fintech de Latam.

Nota. Elaboración propia con base en Santillana (2026).

Lo que más nos llamó la atención no fue la tabla en sí, sino lo que revela: un sistema financiero que durante décadas operó con las mismas reglas está siendo obligado a reinventarse por actores que llegaron desde afuera. Los neobancos no pidieron permiso para existir simplemente resolvieron mejor un problema que los bancos tradicionales habían ignorado durante años: la inclusión financiera de millones de personas sin acceso al sistema formal.

Para operar con éxito en ese ecosistema, el seminario presentó la Arquitectura Moderna de 5 Capas del comercio electrónico:

Tabla 2
Arquitectura Moderna de 5 Capas del Comercio Electrónico

Capa	Nombre	Componentes Clave	Función Principal
1	Presentación	Interfaz de usuario (UI/UX).	Experiencia visual del cliente.
2	Lógica Empresarial	Motores de software y algoritmos.	Procesa reglas del negocio.
3	Modelo de Comercio	Bases de datos.	Gestiona catálogos y transacciones.
4	Fuerza Clave	Seguridad y pasarelas Fintech.	Protección de datos y pagos.
5	Terceros	Integraciones vía API.	Conecta con ERP, CRM y logística.

Nota. Elaboración propia con base en Santillana (2026).

Esta arquitectura es útil como marco conceptual, pero lo que el seminario dejó claro es que la capa más importante no es ninguna de las cinco es la confianza del usuario. Un sistema técnicamente perfecto que no genera confianza no vende. Y generar confianza en el entorno digital exige transparencia en el manejo de datos y cumplimiento real de la promesa de entrega.

Aquí aparece la crítica más importante de este bloque. La promesa de entrega en 24 horas descansa sobre repartidores sin contrato laboral formal, sin seguridad social, que operan bajo esquemas que les transfieren todos los riesgos sin darles ninguna garantía. Hay una cadena humana invisible que sostiene ese modelo y que jurídicamente está completamente desprotegida. En Colombia y México los estados están empezando a exigir que las plataformas reconozcan esa relación laboral. Las empresas que no se anticipen van a enfrentar no solo multas van a enfrentar una crisis reputacional en el momento en que menos puedan permitírsela (Bowen, 1953).

Bloque V: Visita Técnica a Grupo Bimbo (Planta Puebla) — Automatización e Inocuidad Industrial

La visita a la planta de Grupo Bimbo en Puebla dejó una impresión positiva desde el primer recorrido. La organización del espacio, la limpieza de los procesos y el nivel de automatización que opera de forma coordinada son aspectos que difícilmente se dimensionan sin verlos de cerca. El olor a pan recién horneado que uno asocia instintivamente con algo artesanal y humano contrasta de forma casi irónica con las líneas de producción completamente automatizadas que operan sin pausa.



Figura 4. Visita técnica a Grupo Bimbo, Planta Puebla — mayo 2026.

La planta opera bajo la norma FSSC 22000 de seguridad alimentaria y cuenta con un sistema de visión artificial que escanea cada unidad de producto en tiempo real, rechazando automáticamente cualquier pieza con desviaciones mínimas. El flujo completo desde los silos de materia prima hasta el envasado hermético está conectado en tiempo real con el sistema ERP central, permitiendo ajustar los volúmenes de producción según los datos de demanda en campo.

Desde el punto de vista de la gestión de operaciones, Bimbo es un caso de estudio legítimo. Ha logrado estandarizar procesos de manufactura agroalimentaria a una escala que muy pocas empresas en el mundo han alcanzado. Pero hay una pregunta que nos hicimos caminando por ese piso de producción: ¿qué le pasa a una persona que trabaja ocho horas diarias supervisando una pantalla en una línea donde las máquinas hacen todo?

No es una pregunta retórica. Es una pregunta de salud mental con consecuencias reales. Cuando el rol de un trabajador se reduce a observar que una máquina funcione, sin posibilidad de aportar o decidir, se generan condiciones que la literatura identifica claramente: monotonía cognitiva, pérdida del sentido de autoeficacia y alienación laboral (Roman et al., 1999).

Bimbo tiene esquemas de beneficios que van más allá de lo que exige la ley eso es un diferenciador positivo. Pero los beneficios económicos no sustituyen el significado en el trabajo. El diseño de roles que devuelvan agencia real al trabajador no es un lujo organizacional: es una necesidad estratégica para evitar el desgaste silencioso de una fuerza laboral que desde afuera parece estable pero por dentro puede estar desconectada. La excelencia operativa requiere una decisión deliberada de liderazgo para diseñar entornos donde la tecnología potencie a las personas en lugar de reemplazarlas.

Bloque VI: Inmersión en Planta Forvia

Si la visita a Bimbo nos mostró lo que una operación industrial puede lograr cuando funciona bien, la visita a Forvia nos mostró algo igualmente valioso pero mucho más incómodo: lo que pasa cuando los estándares que una empresa declara en papel no corresponden con lo que ocurre en el piso de producción.



Grupo de maestrantes frente a Planta Forvia, Puebla



Wilson Gutiérrez y Lina Medina — Planta Forvia

Figura 5. Visita técnica a Planta Forvia, Puebla — mayo 2026.

Forvia es una multinacional francesa, proveedora de sistemas de asientos e interiores para marcas automotrices de primer nivel. Desde su sede europea proyecta una imagen de empresa moderna y comprometida con la sostenibilidad. Lo que encontramos en su planta de Puebla nos generó, con toda honestidad, una disonancia que no pudimos ignorar.

El primer hallazgo fue en el área de costura y ensamble de cubiertas de cuero y textiles. Observamos que varios operarios trabajaban sin protectores auditivos no como excepción

puntual, sino como patrón. La exposición prolongada a esos niveles de ruido sin protección es una causa documentada de pérdida auditiva progresiva e irreversible. Una empresa con las certificaciones de Forvia sabe eso perfectamente.

El segundo hallazgo fue en la línea de ensamble. Las tareas de estiramiento, alineación manual y grapado neumático implican movimientos repetitivos de alta intensidad durante horas. Notamos la ausencia generalizada de guantes técnicos adecuados y la falta de estaciones ajustables a la altura de cada operario. Los trastornos musculoesqueléticos por movimientos repetitivos son la enfermedad laboral más frecuente en manufactura y también una de las más costosas en términos de incapacidades y demandas.

Lo que más nos llamó la atención no fue el hallazgo en sí, sino la reflexión que generó: cuando una empresa de alcance global publica compromisos de sostenibilidad y bienestar laboral, y en el recorrido por su planta se observan situaciones que podrían no estar alineadas con esos estándares, surge una pregunta legítima sobre la coherencia entre el discurso corporativo y la operación cotidiana. No hacemos una afirmación categórica sobre las políticas internas de Forvia no tuvimos acceso a su sistema de gestión completo pero sí registramos lo que fue visible durante la visita y consideramos que vale la pena nombrarlo con honestidad académica.

Esa observación nos llevó a una reflexión más amplia, que trasciende a cualquier empresa en particular: el cumplimiento en HSE pierde su valor cuando se vuelve selectivo según el contexto geográfico. Una organización que aspira a ser globalmente sostenible debe garantizar que sus estándares de seguridad y salud en el trabajo sean consistentes en todas sus operaciones, independientemente del país donde se encuentren. Cuando esa consistencia no existe por las razones que sean el riesgo no es solo ético: es legal, reputacional y humano (Roman et al., 1999)

Bloque VII: Visita Grupo Brose

Visitar Grupo Brose un día después de Forvia fue, inevitablemente, un ejercicio de comparación. No porque hayamos llegado buscando confirmar una tesis sino porque la diferencia se hace evidente sola, sin necesidad de forzarla.



Grupo de maestrantes frente a Grupo Brose, Puebla

Figura 6. Visita técnica a Grupo Brose, Planta Puebla — mayo 2026.

Brose es una corporación alemana especializada en componentes electromecánicos para sistemas de puertas, estructuras de asientos y motores eléctricos automotrices. Provee a marcas como Volkswagen y Audi, operando bajo estándares de precisión que no admiten margen de error. Un retraso en Brose puede detener una línea de ensamblaje multimillonaria en cuestión de horas.

Lo primero que se nota al entrar a la planta es el orden operativo de una organización donde cada proceso tiene un lugar, un responsable y un indicador de control. La planta está organizada en celdas de fabricación automatizadas con robots para soldadura láser, remachado de alta precisión y ensamblaje electrónico. El factor humano ha evolucionado hacia funciones de alta cualificación: controladores de calidad, programadores de celdas robóticas y supervisores de flujo.

Desde el punto de vista del cumplimiento en salud y seguridad, lo que observamos en Brose fue consistente con sus estándares declarados. Los elementos de protección personal estaban presentes y en uso. Las estaciones de trabajo estaban diseñadas ergonómicamente. Después de lo que habíamos visto en Forvia, eso no pasó desapercibido.

Pero Brose también tiene su propia tensión interna. Un sistema Just-in-Sequence al nivel de exigencia que opera Brose no deja espacio para el error humano. Hablamos brevemente con algunos trabajadores y lo que percibimos fue una combinación de orgullo genuino por trabajar en una planta de ese nivel y una carga silenciosa asociada a saber que un error propio puede tener consecuencias que van mucho más allá del puesto de trabajo.

Desde el campo psicológico, la sobrecarga mental de los técnicos en sistemas sin inventario de seguridad puede derivar en agotamiento crónico y errores por fatiga decisional paradójicamente, los mismos fallos que el sistema está diseñado para evitar. La dirección estratégica debería tener programas explícitos de monitoreo de salud mental como parte del sistema de gestión de riesgos operativos (Davis, 1973). Brose demostró que es posible operar

con altísimos estándares de calidad y cumplimiento simultáneamente pero que la excelencia operativa genera sus propias tensiones humanas que no se pueden ignorar.

ANÁLISIS Y REFLEXIÓN CRÍTICA COLECTIVA INTERDISCIPLINARIA

Hay un momento en cualquier experiencia de aprendizaje intensivo en el que uno para y se pregunta: ¿qué me llevo realmente de todo esto? No en términos académicos sino en términos humanos. Qué cambió en la forma de ver las cosas. Qué preguntas quedaron abiertas. Ese momento llegó, de forma bastante literal, en las Pirámides de Cholula.

La visita a Cholula: cuando el contexto cambia la perspectiva



Grupo de maestrantes en San Andrés Cholula — pirámide al fondo



Wilson Gutiérrez y Lina Medina en las ruinas de la Gran Pirámide de Cholula

Figura 7. Visita cultural a San Andrés Cholula — Gran Pirámide, mayo 2026.

A pocos kilómetros de Puebla, en el municipio de San Andrés Cholula, existe la pirámide de base más grande del mundo. Encima de ella los españoles construyeron una iglesia católica. La Iglesia de Nuestra Señora de los Remedios se asienta sobre la Gran Pirámide como un símbolo de todo lo que significa la conquista: la superposición de una cultura sobre otra, la

resignificación forzada de los espacios sagrados, la persistencia de lo que no se puede borrar del todo aunque se construya encima.

Caminar por ese lugar fue una experiencia que no estaba en el programa académico formal pero que terminó siendo uno de los aprendizajes más profundos de toda la estancia. Cholula no es solo un sitio arqueológico: es una metáfora viva de algo que vimos repetirse en los contextos que analizamos durante el diplomado. La tensión entre lo que se impone desde arriba y lo que resiste desde abajo. Entre las directrices de la casa matriz y la cultura local del equipo operativo. Entre el discurso de la alta dirección y la realidad del piso de producción.

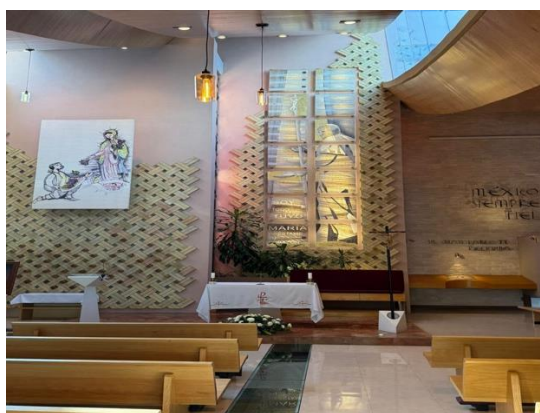


Figura 8. Expresión de la identidad cultural e histórica de México — mayo 2026.

Cholula nos recordó que las culturas no desaparecen cuando se les construye encima. Se adaptan, se transforman, pero persisten. Eso tiene implicaciones directas para cualquier proceso de cambio organizacional: ignorar la cultura existente y construir encima como si fuera terreno vacío es una de las razones más frecuentes por las que los procesos de transformación fracasan.

Lo que el diplomado confirmó, cuestionó y dejó abierto

La experiencia en Puebla confirmó algo que intelectualmente ya sabíamos pero que ver en campo hace más concreto: las organizaciones no son máquinas. Son comunidades humanas con historia, con cultura, con miedos y con aspiraciones. Y gestionarlas como si fueran máquinas funciona en el corto plazo y destruye en el mediano.

Lo que el diplomado cuestionó y esto es más difícil de admitir fue nuestra propia práctica profesional. Desde la psicología organizacional y desde el derecho corporativo, es fácil construir marcos de análisis sofisticados. Es más difícil preguntarse en qué medida esos marcos llegan realmente a transformar lo que ocurre en el piso de producción, en el contrato que firma un repartidor o en la decisión cotidiana de un mando medio bajo presión.

Lo que el diplomado dejó abierto es quizás lo más valioso. La transformación digital seguirá avanzando a una velocidad que la regulación laboral no puede seguir. La IA va a seguir

redefiniendo perfiles en todos los sectores. Los modelos sostenibles van a seguir siendo más declaración que práctica hasta que existan mecanismos de verificación reales. Esas no son conclusiones pesimistas son el mapa de trabajo de cualquier profesional que quiera hacer una diferencia genuina.

Una reflexión final sobre México

No podemos cerrar este bloque sin volver a lo que mencionamos al inicio: México como experiencia humana, no solo académica. Puebla, Cholula, sus mercados, su historia, su gente todo eso formó parte del aprendizaje de formas que no se pueden medir en créditos académicos pero que cambian la manera de ver el mundo.

Hay algo en la forma en que México convive con sus contradicciones la iglesia sobre la pirámide, la innovación Fintech en un país con millones sin acceso bancario, las plantas de manufactura de clase mundial a pocos kilómetros de comunidades con necesidades básicas insatisfechas que obliga a pensar con más matices. A no conformarse con las respuestas fáciles. Eso, al final, es lo que se espera de un directivo con formación de maestría: no tener todas las respuestas, sino saber hacerse las preguntas correctas.

CONCLUSIONES

1. La sostenibilidad que no se verifica no existe

Lo que la experiencia de campo confirmó es que hay una distancia enorme entre las organizaciones que son sostenibles y las que simplemente lo dicen. Esa distancia no se cierra con reportes anuales se cierra con decisiones operativas concretas. Mientras no existan mecanismos de verificación independiente y vinculantes, la sostenibilidad seguirá siendo, para muchas empresas, una estrategia de imagen más que una práctica real (Wheeler et al., 2003).

2. El bienestar laboral no es un beneficio es una variable de productividad

El bienestar de los trabajadores y la eficiencia operativa no son metas que compiten entre sí son variables que se potencian mutuamente cuando se gestionan bien y se destruyen mutuamente cuando se ignoran. Lo que vimos en Forvia no era solo un problema ético era un problema estratégico: condiciones deterioradas generan ausentismo, rotación y demandas legales que cuestan mucho más que los equipos de protección que no se compraron (Drucker, 1984).

3. El liderazgo intercultural es una competencia crítica subvalorada en la formación directiva latinoamericana

¿Cuántos de los conflictos que vemos en las organizaciones latinoamericanas tienen su origen en choques culturales que nadie supo leer ni gestionar? Nuestra hipótesis es que son

muchos más de los que se reconocen. El problema no es la diversidad el problema es la falta de herramientas para navegarla. Eso es una brecha de formación que los programas de maestría de la región deberían estar cerrando con más urgencia (Nuño, 2026).

4. La inteligencia artificial no es el futuro es el presente que muchos profesionales todavía están negando

El riesgo real de la IA para los profesionales de áreas humanistas no es la sustitución directa es la obsolescencia gradual de quienes no integren estas herramientas a su práctica. Un psicólogo organizacional que no entiende cómo funcionan los algoritmos de selección está tomando decisiones en un mundo que ya opera con lógicas que él no conoce. La adaptación no es opcional reconocerlo con honestidad es el primer paso para actuar en consecuencia.

5. Cholula como lección de gestión: lo que se construye encima no borra lo que hay debajo

La iglesia sobre la pirámide en Cholula es un recordatorio permanente de que las culturas no desaparecen cuando se les impone algo encima. Ignorar lo que ya existe en una organización su cultura, su historia, sus dinámicas informales y construir encima como si fuera terreno vacío es una de las razones más frecuentes por las que los procesos de transformación fracasan. La dirección estratégica que no lee el contexto humano no está dirigiendo está imponiendo. Y la diferencia entre las dos, como Cholula lo demuestra con quinientos años de historia, es enorme.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Cavazos, J. (2026). Naturaleza y modelos de negocios sociales sostenibles [Apuntes de clase, 25 de mayo de 2026]. Diplomado Internacional, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. <https://doi.org/10.2307/255331>
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63. <https://doi.org/10.2307/41165066>
- Epstein, M. J., y Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Berrett-Koehler Publishers.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3.a ed.). Nicholas Brealey International.
- Nuño, P. (2026). *Cross Cultural Coaching y los retos del líder del futuro* [Cátedra presencial de posgrados]. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- Roman, R. M., Hayibor, S., y Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & Society*, 38(1), 109-125. <https://doi.org/10.1177/000765039903800105>
- Santillana, J. A. (2026). *Sistemas financieros, transformación digital y comercio electrónico* [Seminario, mayo de 2026]. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- Wheeler, D., Colbert, B., y Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-28. <https://doi.org/10.1177/030630700302800301>